RECHERCHE

VALIDITÉ D'UN CENTRE D'ÉVALUATION POUR IDENTIFIER LES FUTURS-ES CADRES AU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

Gouvernement du Québec
Office des ressources humaines

RECHERCHE

VALIDITÉ D'UN CENTRE D'ÉVALUATION POUR IDENTIFIER LES FUTURS-ES CADRES AU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

Gisèle Tourigny
Direction générale de la recherche
et du développement
Office des ressources humaines

QUÉBEC, Septembre 1986

90-01015/

La série "Recherche" constitue l'instrument privilégié de l'Office des ressources humaines pour diffuser les résultats de recherches relatives à la gestion des ressources humaines dans la fonction publique du Québec.

Le personnel d'encadrement supérieur du gouvernement du Québec, à qui cette parution est distribuée, est invité à faire circuler "Recherche" dans son unité administrative.

Dépôt légal - 3e trimestre 1986
Bibliothèque nationale du Québec
ISBN: 2-550-16690-6
ISSN: 0832-9664

Résumé

Le ministère de la Fonction publique du Québec a utilisé, de 1977 à 1984, la technologie du centre d'évaluation pour choisir les candidats-es à certains programmes de formation de la relève de gestion. La présente étude[1] fut effectuée afin de vérifier, après sept ans de fonctionnement, la validité prédictive de ce centre d'évaluation, ainsi que son caractère non discriminatoire à l'endroit des femmes qui y ont été évaluées. Les résultats démontrent que le centre d'évaluation est valide, qu'il retient plus de candidatures féminines, et que la précision des prédictions pourrait être améliorée par l'utilisation de variables psychométriques et biographiques lors de l'attribution de la cote globale d'évaluation.

(1) Cette étude constitue le sujet d'une thèse de maîtrise en Sciences sociales (Relations industrielles), présentée à l'École des gradués de l'Université Laval en octobre 1985.

Introduction

La qualité de l'encadrement constitue un élément-clé de la gestion des ressources humaines. Or, la littérature montre que la technique du centre d'évaluation représente probablement la méthode la plus valide et la plus efficace pour dépister le potentiel de gestion des futurs cadres[1] et développer leurs habiletés. Par l'utilisation de techniques multiples d'évaluation du personnel, le centre d'évaluation documente les décisions en matière de sélection, de promotion, de placement, de développement ou d'autres volets de la gestion des ressources humaines.

En plus de l'atteinte d'indices de validité prédictive relativement élevés, diverses études ont mis en relief le caractère peu ou pas discriminatoire de cette technique (Moses, 1973; Moses et Boehm, 1975; Huck et Bray, 1976). Quelques recherches (Bray et Grant, 1966; Hinrichs, 1978; Slivinski et coll., 1981) ont utilisé un critère non contaminé (les résultats de l'évaluation sont gardés secrets et ne servent en aucune façon à la prise de décision quant à une promotion éventuelle). La présente recherche est de cette nature. Elle vise à mesurer la validité prédictive, tant pour les hommes que pour les femmes, du centre d'évaluation du ministère de la Fonction publique du Québec. Elle pose comme hypothèse que la cote globale d'évaluation obtenue par une candidate ou un candidat au centre d'évaluation représente un bon prédicteur de son potentiel de promotion, que chacune des mesures utilisées possède une validité acceptable, mais variable d'une mesure à l'autre, qu'enfin la combinaison des mesures augmente la précision de la prédiction.

(1) Le générique masculin est parfois utilisé pour désigner les femmes et les hommes, ceci dans le seul but d'alléger le texte.

Méthodologie

Sujets

La population étudiée était composée de toutes les candidates et de tous les candidats évalués par le centre d'évaluation du ministère de la Fonction publique du Québec de mars 1977 (début des opérations d'évaluation) à mars 1984 (36e session d'évaluation). Cette population comprenait 373 sujets, ainsi répartis selon le sexe: 295 hommes (79%), et 78 femmes (21%). La moyenne d'âge des personnes évaluées était de 31,7 ans, soit 31,6 ans pour les hommes et 31,9 ans pour les femmes. La plupart des candidats avaient une formation universitaire. Un peu plus de la moitié d'entre eux possédaient de cinq à neuf ans d'expérience de travail à temps plein.

Environ 37% des candidats exerçaient des fonctions de supervision au moment de leur évaluation, les hommes dans une proportion de 36,3%, et les femmes de 41%; dans leur emploi antérieur, environ la même proportion de personnes, soit 38,3%, déclarent une expérience du supervision (femmes 42,3% - hommes 37,3%). Il s'agit soit de la supervision d'équipes de travail, ou plus souvent d'employés de soutien.

Procédure

Les résultats obtenus par les candidates et les candidats lors de la session d'évaluation furent regroupés en quatre familles de prédicteurs: la cote globale d'évaluation, les habiletés de gestion (mesurées dans cinq simulations), les tests papier-crayon (aptitudes intellectuelles, personnalité, intérêts professionnels, attitudes face à la gestion), et les données biographiques. Les divers instruments utilisés généraient au total plus de cent variables par candidat.

Deux critères furent retenus: l'obtention d'une promotion comme gestionnaire (critère externe) et la cote globale attribuée par le centre d'évaluation (critère interne). La cueillette de l'information relative au critère externe s'est effectuée à partir de mai 1984, auprès de tous les candidats évalués de 1977 à 1980, ainsi que de tous les candidats évalués en 1981 et dont la formation était terminée (ainsi qu'en ont jugé les membres du jury de Formacadres en leur accordant le statut de "finissant"). Seuls les candidats toujours à l'emploi du gouvernement du Québec ont été retenus pour cette étude; des informations sur le statut professionnel des sujets évalués ont pu être obtenues auprès de deux cent douze (212) d'entre eux, soit 92% de ceux qui étaient considérés dans l'intervalle de temps fixé.

Afin de vérifier la validité prédictive du centre d'évaluation ainsi que de ses composants, chacune des variables (ou facteurs de prédiction) fut mise en relation avec la cote globale d'évaluation et avec le critère "obtention d'une promotion" pour l'ensemble de la population. Le test du chi-carré, le test "t" et l'analyse discriminante furent utilisés. Les mêmes techniques statistiques servirent lors d'un nouveau traitement des données, réparties cette fois selon le sexe des candidats, pour tester les hypothèses relatives au caractère non discriminatoire du centre d'évaluation.

Résultats

Le tableau 1 présente la prédiction du centre d'évaluation et le statut atteint 3 à 7 ans plus tard pour l'ensemble des candidats.

Tableau 1
Prédiction du centre d'évaluation et obtention d'une promotion

Cote globale d'évaluation	*Ont été promus*[1]			*N'ont pas été promus*	
	N	*N*	%	*N*	%
Ont démontré qu'ils possédaient un potentiel de gestion	*98*	*54*	*55,1*	*44*	*44,9*
N'ont pas démontré qu'ils possédaient un potentiel de gestion	*114*	*25*	*21,9*	*89*	*78,1*
Total:	**212**	**79**	**37,3**	**133**	**62,7**

(1) Chi-carré: 23,4 P < 0,001 d l = 1 Phi: 0 ,342

Chez les 98 candidats qui avaient démontré un potentiel pour la gestion au centre d'évaluation, plus de la moitié (55,1%) avaient obtenu une promotion comme gestionnaire, alors que 21,9% seulement des candidats qui n'avaient pas démontré de potentiel avaient quand même été promus. La précision de la prédiction est encore plus grande vis-à-vis de ceux qui n'avaient pas démontré de potentiel de gestion au centre d'évaluation: en effet, 78,1% d'entre eux (soit 89 sur 114) avaient été correctement identifiés. Le centre d'évaluation aurait davantage de capacité à déceler les candidats ne démontrant pas de potentiel de gestion. Dans l'ensemble, c'est 67,4% des personnes (soit 143 sur 212) qui ont été classées adéquatement en fonction du critère "promotion"; ce pourcentage représente la précision de la prédiction du centre d'évaluation et démontre que la cote globale obtenue au centre d'évaluation constitue un prédicteur valide de la promotion.

Cette conclusion vaut pour toute la population, mais non pour les femmes, ainsi que l'indique le tableau 2.

Tableau 2
Prédiction du centre d'évaluation et obtention d'une promotion selon le sexe

	Hommes[1]					Femmes[2]				
		Promus		*Non promus*			*Promues*		*Non promues*	
	N	*n*	%	*n*	%	*N*	*n*	%	*n*	%
Potentiel démontré	*77*	*41*	**53,2**	*36*	**46,8**	*21*	*13*	**61,9**	*8*	**38,1**
Potentiel non démontré	*98*	*20*	**20,4**	*78*	**79,6**	*16*	*5*	**31,2**	*11*	**68,8**
Total:	175	61	**34,8**	114	**65,1**	37	18	**48,6**	19	**51,4**

(1) Chi-carré: 19,05 $P < 0,001$ d l = 1 Phi: 0,342 $P < 0,001$
(2) Chi-carré: 2,29 n.s., d l = 1 Phi: 0,303 $p < 0,05$

Lorsque répartis selon le sexe, les résultats ne sont pas statistiquement significatifs pour les femmes, probablement à cause du nombre trop restreint de candidates. De même, les onze variables servant à l'attribution de la cote globale d'évaluation prédisent effectivement le potentiel de gestion et la promotion pour toute la population à l'étude; cependant, seulement huit de ces prédicteurs sont valides pour les hommes, et trois pour les femmes, dans la prédiction de la promotion.

Parmi les tests papier-crayon, un test d'aptitudes intellectuelles, cinq dimensions d'intérêts professionnels, deux variables de personnalité et deux variables d'attitudes face à la gestion prédisent la promotion. Plusieurs différences sont observées entre les hommes et les femmes en ce qui a trait aux résultats obtenus aux divers tests papier-crayon, mais sans conduire à des différences systématiques dans la prédiction de la cote globale d'évaluation ou de la promotion.

Enfin, quatre variables biographiques, dont le sexe et l'expérience de supervision, s'avèrent des prédicteurs valides de l'un ou l'autre critère.

L'utilisation combinée des résultats tirés des divers instruments de mesure (simulations, tests papier-crayon, données biographiques) augmente le pourcentage de variance expliquée et aucun bloc de mesure ne peut être éliminé a priori.

Interprétation et conclusion

Les indices recueillis dans cette recherche rejoignent les résultats obtenus par d'autres études, notamment celles qui sont citées dans l'introduction.

Quelques variables extraites des mesures psychométriques et des renseignements biographiques permettent d'augmenter sensiblement la précision des prédictions; la valeur des procédures d'évaluation multiple se trouve ainsi confirmée.

Eu égard au sexe des candidats, les femmes comprises dans cette étude sont promues plus souvent que les hommes par rapport à leur représentation dans la population; elles démontrent également plus souvent que les hommes un potentiel de gestion.

Les résultats aux tests papier-crayon tracent un profil passablement homogène des personnes promues: habileté intellectuelle supérieure, intérêts non conventionnels et artistiques, faculté d'anticipation, stabilité émotive modérée, recherche de souplesse, besoin moins grand de sécurité, motivation élevée pour le travail. Les femmes incluses dans le groupe étudié possèdent ces caractéristiques dans une plus grande proportion que les hommes; si les comités de sélection avaient considéré ces résultats pour la promotion, ils auraient été discriminatoires à l'endroit des hommes.

Même si l'utilisation des tests papier-crayon soulève des difficultés, principalement en raison de leur manque de validité de contenu, elle permet de dégager une piste intéressante pour expliquer les différences de taux de promotion entre les femmes et les hommes.

En résumé, la technique du centre d'évaluation telle qu'appliquée au ministère de la Fonction publique et, par la suite, à l'Office des ressources humaines, est valide pour l'ensemble des candidats. Certaines variables peuvent être éliminées sans nuire à l'acuité de la prédiction; par contre, d'autres variables, qui n'ont servi qu'à des fins de recherche, amélioreraient la précision de la prédiction si elles étaient utilisées. Ce faisant, les femmes atteindraient un taux de réussite encore plus élevé.[1]

(1) Les personnes qui désirent prendre connaissance de la recherche dans son entier peuvent s'adresser à la Direction générale de la recherche et du développement, 1039, de la Chevrotière, 29e étage, Québec G1R 5E9

Références

BOEHM, V.R., **Establishing the validity of assessment centers,** monograph V, Pittsburg, Development Dimensions International, 1982, 42 pages.

BOURGEOIS, R., **Male vs female & anglophone vs francophone differences in an assessment center,** Communication présentée au 8e Congrès international sur la méthode du centre d'évaluation, Toronto, juin 1980.

BOYATZIS, R.E., **The competent manager,** New York, John Wiley and Sons, 1982, 308 pages.

BRAY, D.W., and GRANT, D.L., "The assessment center in the measurement of potential for business management", **Psychological Monographs,** 1966, 80 (17, Whole No 625), pp. 1-27.

BRAY, D.W., CAMPBELL, R.J., GRANT, D.L., **Formative years in business: A long-term AT & T study of managerial lives,** New York, John Wiley and Sons, 1974, 236 pages.

BRAY, D.W. and HOWARD, A., "Personnality in the assessment center: some selected findings", dans J.R. Huck (ed.), **Proceedings of the ninth international congress on the assessment center method,** San Diego, March 1981, pp. 321-329.

HINRICHS, J.R., "An eight-year follow-up of a management assessment center", **Journal of Applied Psychology,** vol. 63, no 5, 1978 pp. 596-601.

HUCK, J.R., and BRAY, D.W., "Management assessment center evaluations and subsequent job performance of white and black females", **Personnel Psychology,** 29, 1976, pp. 13-30.

MOSES, J.L., "The development of an assessment center for the early identification of supervisory potential", **Personnel Psychology,** 26, 1973, pp. 569-580.

MOSES, J.L., and BOEHM, V.R., "Relationships of assessment center performance to management progress of women", **Journal of Applied Psychology,** vol. 60, no 4, 1975, pp. 527-529.

PETERS, T., WATERMAN, R., **Le prix de l'excellence,** Paris, Inter Editions, 1983, 359 pages.

RIVERIN, A, GAGNÉ, A., TURGEON, J., HAMEL, J., **L'administrateur public, un être "pifométrique",** Sillery, Presses de l'université du Québec, 1981, 404 pages.

SLIVINSKI, L.W. et coll., **Identification du potentiel de cadre de haute direction - Etablissement et mise en oeuvre d'un centre d'évaluation,** 1981, Commission de la Fonction publique du Canada, 141 pages.

THORNTON, G.C., and BYHAM, W.C., **Assessment centers and managerial performance,** New York, Academic Press, 1982, 458 pages.

TZINER, A., and DOLAN, S., "Identifying female officer potential - An exploration in predictors' payoff", **Relations industrielles,** vol. 40, no 1, 1985, pp. 87-89.

Série "Recherche"

1986, Janvier Les cadres féminins et masculins retiennent-ils des comportements différents pour résoudre des problèmes de gestion, par Jocelyn Poirier, Micheline Gamache, Michel Pépin et Yola Dubé.

1986, Septembre Le sondage en milieu de travail: un outil au service de la gestion et du personnel, par Marie Poirier.

On peut obtenir des exemplaires de **"Recherche"** en s'adressant à la:

Direction des communications
Office des ressources humaines
1039, De La Chevrotière - 28e
QUÉBEC, QC
G1R 5E9
Tél.: 649-3313